



# Vertrieb geht heute anders

Welche Kompetenzen befähigen der Vertrieb an sich und den einzelnen Vertriebsmitarbeiter, den internetaffinen, hochinformierten, kritischen und anspruchsvollen „Kunden 3.0“ zu erreichen und zu überzeugen? Die Antworten auf diese Frage fußen auf den Ergebnissen einer Studie, die wir an der ESB Business School Reutlingen durchgeführt haben.





**ANDREAS BUHR,**  
CEO Buhr & Team Akademie  
für Führung und Vertrieb,  
amtierender Präsident GSA.



**PROF. DR.  
MARCO SCHMÄH,**  
Lehrstuhl für Marketing  
und Vertriebsmanagement,  
ESB BUSINESS SCHOOL  
Reutlingen.

**E**ine klare These gleich zu Beginn. So wie bisher wird Vertrieb nicht mehr sein: Keine Mitarbeiter mehr, die acht Stunden am Tag Vertrieb machen und dann nach Hause gehen. Kein „Feierabend – niemand da im Verkauf“. Keine Kaffeetasenwärmhalter beim Kunden mehr und Drehstuhlreiter im Innendienst. Keine Vertriebsabteilung, die am Wochenende geschlossen ist. Denn künftig ist Vertrieb immer und überall. Vertrieb geht heute anders – und stellt besondere Anforderungen an das vertriebsintelligente Unternehmen und jeden Mitarbeiter in Verkauf und Vertrieb.

### **Vertrieb ist 24/7 immer und überall**

Vier Metatrends – über die 20 vom Beratungsunternehmen Z\_punkt plausibel dargelegten Megatrends (Z\_punkt, 2008) hinaus – sind dabei, die Welt des Verkaufs- und Vertriebs-Business-to-Business wie Business-to-Consumer so nachhaltig zu verändern wie noch nie in der Moderne. Erstens: das überall verfügbare mobile Internet. Zweitens: das durch die massenattraktiven Social-Media-Plattformen geänderte Sozial- und Kommunikationsverhalten auf Kundenseite. Drittens: das automatisierte Zusammenführen der freiwillig abgegebenen Konsumentendaten bis hin zum Geotagging. Viertens der Kunde 3.0 selbst: der Mensch, der als Einkäufer

eines Unternehmens oder als privater Konsument Kaufentscheidungen trifft.

Dabei ist der Kunde 3.0 keiner Generation, keiner Gesellschaftsschicht oder politischen Einstellung zuzuordnen. Er steht für sich selbst und damit für seine individuellen Einstellungen. Er ist informiert, individualistisch, investigativ, international, intuitiv und idealistisch. Heute weiß der Kunde 3.0 oft mehr über das Produkt, die Dienstleistung und vor allem auch die Wettbewerbsprodukte und -preise als der Verkäufer. Er trifft seine Entscheidungen „hybrid“ – online wie offline. Als Mensch und Verbraucher repräsentiert er seine Lebensphilosophie, die von seinen individuellen Werten geprägt ist. Diese finden sich durchaus im Mainstream wieder. Umweltschutz, nachhaltige Produkte, das No go für Kinderarbeit und faire Bezahlung von Arbeitskräften sind hier nur einige Beispiele.

Der Kunde 3.0 ist anspruchsvoll, vernetzt, gewohnt, global zu suchen und zu kaufen, liest Bewertungen und Empfehlungen von anderen und gibt Bewertungen und Empfehlungen ab. Für alles, was ihm emotional wenig attraktiv erscheint, zahlt er am liebsten wenig: da ist er auf Schnäppchenjagd. Er will Leistungen und Angebote nach seiner Façon: das Produkt mit der Auflage eins. Wenn er ein Produkt selbst designen kann, gibt er unter Umständen mehr dafür aus. Für seine Lieblingsmarke sogar viel mehr Geld.

Fotos: ©Fotolia.com/Romolo Tavani, Unternehmen

### Aufhebung der Dichotomie zwischen Vertrieb und Marketing

Das Problem dabei: Heute bekommt jeder jederzeit und überall die gleichen Produkte. Die Globalisierung hat das Warenangebot belanglos und uniform gemacht. Wer in Dubai shoppen geht, trifft dort ebenso auf H&M wie in Düsseldorf. Bekommt die gleiche Rolex wie in Amsterdam. Trinkt den Kaffee bei Starbucks, genau wie in London. Dies beflügelt einen neuen Markt: indi-

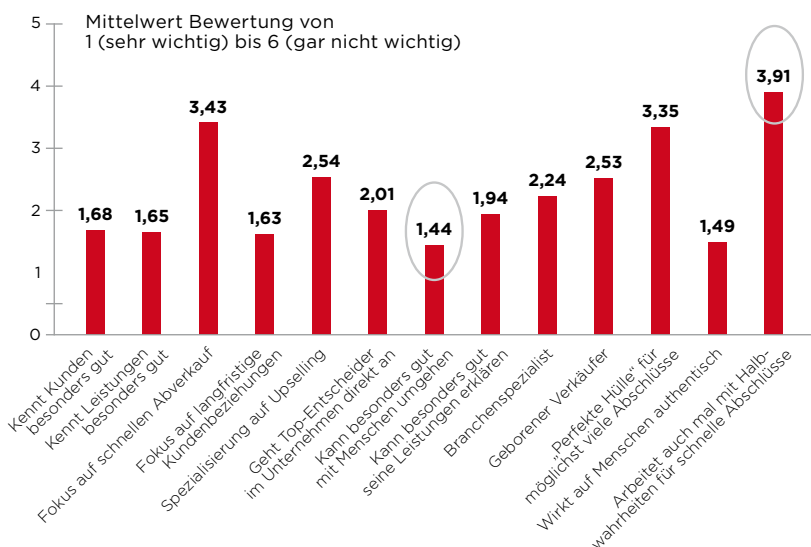
vidualisierbare Produkte sind gefragt wie nie zuvor. Dafür sind Kunden neuerdings bereit, sehr viele persönliche, ja intime Informationen über sich preiszugeben. Hinterlassen bei allem Konfigurieren, Adaptieren, Bewerten, Liken, Empfehlen und Kommentieren präzise Persönlichkeitsprofile, die sie auch noch mit weiteren Daten verknüpfen; beispielsweise, indem sie ständig („geotagging“, „geolocating“) ihren Aufenthaltsort angeben. „Augmented Retailing“ nennt trendbüro.com die Verkaufsmöglichkeiten, die daraus entstehen: „genau

## Zuverlässigkeit – Respekt – Empathie – Menschlichkeit: der ideale Vertriebsmitarbeiter aus Kundensicht

Wie wichtig der richtige Umgang mit Menschen und die eigene Haltung für den Erfolg eines Vertriebsmitarbeiters sind, zeigt auch das Forschungsprojekt VertriebsIntelligenz®:

### Forschungsprojekt VertriebsIntelligenz®: Teilergebnis Verkäufereigenschaften

Was zeichnet einen Verkäufer aus, den man als „echte Umsatzmaschine“ bezeichnen könnte?



Quelle: Projektbericht: Forschungsprojekt VertriebsIntelligenz®, 2010.

Erfolgreiche Verkäufer können gut mit Menschen umgehen, wirken authentisch und streben langfristige Kundenbeziehungen an – diese drei Eigenschaften wurden bei der Frage „Was zeichnet Ihrer Meinung nach einen vertriebsintelligenten Verkäufer aus, den Sie als echte ‚Umsatz-Maschine‘ bezeichnen würden?“ am häufigsten genannt. Darüber hinaus sollten sie gute Kenntnisse über ihre Kunden und über die eigenen Leistungen und Produkte haben – und diese gut erklären können.

Verstärkt wird diese Aussage durch folgendes Teilergebnis: Wer mit Halbwahrheiten arbeitet, um möglichst viele Abschlüsse zu erzielen, hat als Vertriebsmitarbeiter einen schlechten Ruf. Diese Eigenschaft bekam vom Großteil der Befragten die Schulnote 5 und wurde zudem von Aussagen wie „so etwas sollte ein guter Verkäufer nie tun“ begleitet. Zum Teil wurde diese Aussage sogar als Affront gesehen.

Aber auch Vertriebsmitarbeiter, die sich „eine perfekte Hülle“ geben, um „möglichst viele Abschlüsse zu bekommen“ sind nicht beliebt. Die Befragten bewerteten diese Aussage zum Großteil mit den Schulnoten 4 und 5, lehnten sie also ab.





für mich + genau jetzt + genau hier“. Unser Schluss und unsere Erfahrung aus der praktischen Vertriebstätigkeit legen nahe, dass sich Vertrieb hier auf übergeordneter Ebene ändert: Vertrieb 24/7 ist nicht mehr vom Marketing und Social-Media-Marketing zu trennen: Diese Bereiche verschmelzen.

Aus unternehmensstrategischer Sicht muss die Forderung lauten, die alte Dichotomie zwischen Vertrieb und Marketing – und, wie wir später noch sehen, auch die zwischen Vertrieb und Produktentwicklung – aufzuheben. Dabei geht es nicht (nur) um die zwingende gemeinsam zu erbringende Fähigkeit, verschiedenste technische und mediale Kanäle für die Ansprache des Kunden und die folgende Betreuung über den Abschluss bis zum After Sales zu bespielen und zu kombinieren, sondern auch darum, die neue, wachsende Basis an Kundendaten sinnvoll und werteorientiert zu nutzen.

### **Neue Verantwortung für den Vertrieb**

Wir meinen, die vier genannten Metatrends bieten nicht nur unbestreitbar enorme Chancen für den Vertrieb 3.0 – sie bedeuten auch Verantwortung für Führungskräfte und Mitarbeiter im Vertrieb! Da geht es künftig um die Frage, ob mit Big Data im Vertrieb alles gemacht werden muss, gemacht werden darf, was damit machbar ist – ein Bereich, in dem die Forschung gerade erst ansetzt.

Die zunehmende Komplexität globaler Warenströme, die Kakophonie einander widersprechender Bewertungen und Diskussionspfade auf den Internetplattformen – manche lobbygetrieben oder manipuliert, manche ehrlich und transparent – und die neue Werteorientierung erhöhen massiv die Unsicherheit bei Privat- und Geschäftskunden. Wann ist die Entscheidung für ein Produkt richtig, wenn „Preis“ heute nicht mehr der Entscheidungstreiber ist?

Hier ist Vertrauenswürdigkeit gefragt. Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens, das sich eine ausgezeichnete Reputation erarbeitet hat. Vertrauenswürdigkeit der Vertriebsmitarbeiter, die auch Berater sein müssen. Des Verkäufers, der sein Produkt und die Marke kennt und den Kunden 3.0 mitsamt seinen Ansprüchen.

### **Werte: neue VertriebsIntelligenz®-Studie**

Das zeigt auch die Umfrage zur VertriebsIntelligenz®, die wir durchgeführt haben. VertriebsIntelligenz® meint ein

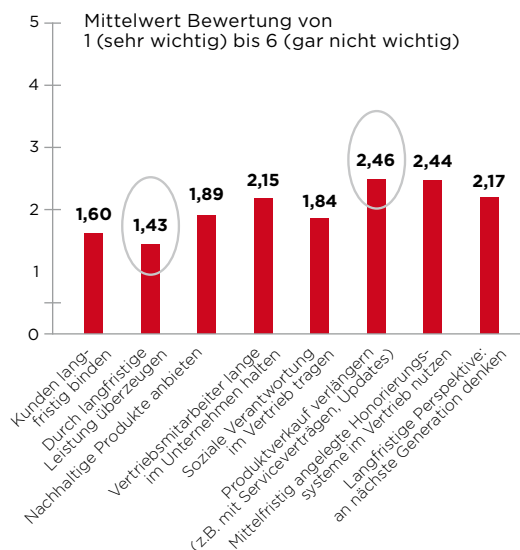


ganzheitliches, wertebewusstes Kompetenzmodell für Unternehmen, das vier Kompetenzfelder umfasst: Marktstrategie, Vertriebsvermögen, Führungsexzellenz (©lean leadership) und Gestalterkraft. Hinter jedem dieser Felder verbirgt sich eine Kompetenzmatrix mit einem aufgeschlüsselten Set an Einzelkompetenzen. Das Forschungsprojekt untersuchte, wie sich diese Kompetenzfelder und Einzelkompetenzen im vertriebsintelligenten Handeln auf den Unternehmenserfolg auswirken. Wir wollten wissen, wie sich diese Kompetenzfelder und die damit verbundenen Einzelkompetenzen auf den Unternehmenserfolg auswirken. Dazu haben wir rund 250 Führungskräfte und Geschäftsführer aus unterschiedlichen Branchen befragt.

Unter anderem wurden die wichtigsten drei Werte hinterfragt, die Kunden 3.0 von Unternehmen erwarten. Die Antworten auf diese offene Frage waren vielseitig. Sie reichten von emotionalen Werten wie „Geborgenheit“ bis hin zu harten Faktoren wie dem Preis, der aber keine überragende Rolle spielte. Besonders häufig wurde der Wert „Zuverlässigkeit“ genannt, gefolgt von Qualität und Ehrlichkeit. Auch die Fragen, welcher Wert am zweit- bzw. dritt wichtigsten sei, wurde am häufigsten mit „Zuverlässigkeit“ beantwortet. Damit erhält dieser Wert eine

### Auszug aus dem Forschungsprojekt VertriebsIntelligenz®: Nachhaltigkeit im Vertrieb

Was bedeutet Nachhaltigkeit im Vertrieb



Die Studienteilnehmer wurden gebeten, insgesamt acht Aussagen zum Thema „Nachhaltigkeit im Vertrieb“ zu bewerten. Die höchste Zustimmung erhielt mit der Durchschnittsnote 1,43 der Satz: „Nachhaltigkeit im Vertrieb bedeutet, dass ein Unternehmen durch langfristige Leistungen überzeugen soll.“ Platz 2 erreichte die Aussage „Kunden langfristig binden“ mit einer Durchschnittsbewertung von 1,60.

Quelle: Projektbericht: Forschungsprojekt VertriebsIntelligenz®, 2010.

besonders hohe Bedeutung. Heißt konkret: Zuverlässigkeit bedeutet nichts anderes, als dass jemand seine Zusagen einhält, also für Produktversprechen ebenso geradesteht wie für die Einhaltung der Compliance-Richtlinien. Dass er Leistungen pünktlich erbringt, man auf ihn bauen und ihm vertrauen kann. Dass er ein Stück Sicherheit in die Unsicherheit bringt.

Was macht einen erfolgreichen Verkäufer aus? Seine Abschlussorientierung, sein Streben nach Umsatz? Dass er verkaufen kann, was er will – unabhängig davon, was der Kunde wirklich braucht? Wohl kaum. Das war früher nicht so und gilt heute erst recht nicht mehr.

Wohl braucht der Verkäufer Sympathie plus Kompetenz. Er muss sein Fach beherrschen, intelligent fragen, Bedarf erkennen und sauber und nachhaltig argumentieren. Denn der Kunde 3.0 weiß, was er will. Er ist kritisch. Er kauft weder alles noch von jedem.

Worauf kommt es genau an? Die Kompetenz erfolgreichen Verkaufens beruht auf drei Säulen: Kennen, Können und Wollen. Das Kennen bezieht sich dabei sowohl auf die eigenen Produkte als auch auf den Kunden. Das Können meint die Kompetenz des Vertriebsmitarbeiters. Und das Wollen zeigt seine Einstellung. Dabei gilt: Nur wer will, ist bereit, sich mit den Produkten und Kunden auseinanderzusetzen und seine Fähigkeiten zu verfeinern. Das Wichtigste ist also die innere Haltung. Der Kunde will lösungsorientierte, kompetente Beratung, keinen Beifall. Er möchte ernst genommen werden mit seinen Wünschen, Bedürfnissen und Ansichten – in erster Linie erwartet er Respekt. Ähnlich wie bei der Partnersuche entscheidet sich auch bei der Wahl des Geschäftspartners in den ersten Sekunden, ob Ihr (virtuelles) Gegenüber Sie sympathisch findet. Oder eben nicht. Diese Sekunden sind maßgeblich für Ihr Geschäft.

### **Gesucht: authentische Sympathieträger mit fachlicher Kompetenz**

Sympathisch sind uns Menschen, mit denen wir uns „auf einer Wellenlänge“ befinden, die die „gleiche Sprache“ sprechen wie wir. Die Bilder und Wörter benutzen, die aus unserer Wertewelt stammen und uns geläufige Assoziationen hervorrufen. Sympathie ist erlebte Ähnlichkeit. Menschen umgeben sich gern mit Menschen, die ihnen ähnlich sind. Halten sich gern in Kreisen Gleichgesinnter auf. Dies ergab auch eine Studie (forum!/ RTS Rieger Team, 2010) die untersuchte, wie weit Emotionen bei B-to-B-Geschäften eine Rolle spielen. Und siehe da: 54 Prozent der 300 Befragten lassen einen Deal platzen, wenn sie ein ungutes Gefühl haben. 31 Prozent vertrauen bei Kaufprozessen ihrem Instinkt. Für 88 Prozent ist das Vertrauen in den Anbieter wichtiger als das Produkt selbst oder der Preis dafür. Und 39 Prozent gaben an, dass ein

angenehmer Kontakt zum Mitarbeiter für einen Kauf entscheidend war.

Kein Mensch kann sich mit allen anderen gut verstehen. Sie können aber viel unternehmen, um Rapport aufzubauen, um eine „gleiche Wellenlänge“ zu schaffen, ein angenehmes Gesprächsklima, eine Vertrauensbasis – selbst dann, wenn Ihre Einstellungen und Werte nicht denen Ihrer Kunden entsprechen. Und dies, ohne sich zu verstellen.

## **Der Verkäufer muss sein Fach beherrschen, intelligent fragen, Bedarf erkennen und sauber und nachhaltig argumentieren.**

Dabei hilft es Ihnen, wenn Ihr Kunde Sie als sympathisch wahrnimmt, wenn Sie ihn auf der emotionalen Ebene und nicht nur auf der sachorientierten Ebene erreichen.

Es hilft aber auch, wenn das Unternehmen selbst das Wertebewusstsein der Kunden widerspiegelt. Bei den großen Publikumsmarken ist dieser Effekt seit Langem bekannt: die den Marken zugeschriebenen Werte machen sie wertvoll. Wie aber sind die Werte des kritischen Kunden 3.0 in den Sektor „Vertrieb“ umzusetzen? Hier untersuchten wir beispielhaft den häufig genannten, aber eben selten konkret mit Inhalt gefüllten Wert „Nachhaltigkeit“:

Platz eins der Forderungen bezüglich „Nachhaltigkeit im Vertrieb“ erzielte also „langfristige Leistungen erbringen“ – das hängt natürlich mit den Faktoren „Zuverlässigkeit“ und auch Können wie „Kompetenz“ zusammen. Der Begriff der Leistung wird aber nicht nur von den Befragten dieser Studie immer wieder auch in Verbindung gebracht mit Innovation. Quasi als „ständig neu zu erbringende Leistung auf langer Strecke“. Und genau hier äußert der Kunde 3.0 auch gerne seine Meinung, und zwar dort, wo sie abgeholt werden kann: Beim Marketing – überwiegend der B-to-C-Kunde –, und beim Verkauf und Vertrieb – überwiegend der hochinvestierende B-to-C- und der B-to-B-

Kunde. Hier weiter gedacht, kann sich auf Dauer nur eine zusätzliche Forderung ergeben: Neben dem Zusammenwachsen der alten Wettbewerber-bis-Feinde Marketing und Vertrieb im Unternehmen erfordert die VertriebsIntelligenz® auch mindestens eine gestärkte Schnittstelle zwischen Vertrieb und Produktentwicklung. Der Vertrieb ist der vornehmste Wunschverstehender des Kunden und Marktforscher zugleich! Dieses Bewusstsein ist bei Weitem noch nicht in den Führungspositionen oder bei allen Mitarbeitern in Verkauf und Vertrieb angekommen.

Lange Zeit hat sich der Kunde nach dem Angebot gerichtet. Er hat gekauft, was sich die Unternehmen im Vorfeld für ihn überlegt, für ihn entworfen haben. Heute erwartet er, dass sich das Angebot nach ihm richtet. Dass

die Produkte diejenige Farbe, den Schnitt, die Ausstattung haben, die er sich wünscht. Er will das Upgrade, nicht den Standard! Und er ist dazu bereit, weil auch technisch in der Lage, die Produktwelt mitzuentwickeln.

### **Customer Energy für Produkt(weiter)entwicklung**

„Mitentwicklung“ bedeutet nicht in erster Linie, dass der Kunde 3.0 seine eigenen Produktideen kreiert und sie den Unternehmen zur Realisierung schenkt (das kommt vor, ist aber vom Kunden vielleicht nicht so intendiert). Vielmehr geht es darum, bestehende Produkte weiterzuentwickeln, Beta-Versionen zu testen und zu optimieren. Gemeinsam – und damit meinen wir Kunde und Unternehmen – die Produkte so weiterzudenken, dass ein neuer, verbesserter Mehrwert für den Kunden entsteht. Überall dort, wo der Kunde seitens der Unternehmen in die Entwicklung einbezogen wird, läuft der Laden gut!

Dass der Kunde nicht nur gefragt werden, sondern selbst mitgestalten will, wissen eigentlich auch die Unternehmen: Im Rahmen der von A. T. Kearney durchgeführten Studie *Customer Energy* (A. T. Kearney, 2007) gehen drei Viertel der Befragten davon aus, dass die Einbindung der Kunden in die Produktweiterentwicklung bis 2015 zum kritischen Erfolgsfaktor wird. Besonders in den Bereichen Unterhaltungselektronik, Medien, Telekommunikation und Handel wird mit einer steigenden Bedeutung gerechnet. Aber nur 55 Prozent der Unternehmen nutzen derzeit die maximal erreichbare Customer Energy. Der Großteil begnügt sich mit Kundenservice und Einbahnstraßen-Marketing, bezieht den Kunden erst dann mit ein, wenn es zu spät ist. Weil das Produkt in Auflage X bereits auf dem Markt ist – mit Haken und Ösen und ohne die Anforderungen der Konsumenten zu berücksichtigen. Die Folge? Nur etwa zehn Prozent aller Produktinnovationen sind erfolgreich. Der Rest wird vom Verbraucher durch Nichtbeachtung abgestraft.

### **Zusätzliche Kompetenzen des vertriebsintelligenten Verkäufers**

Woran scheitert die aktive Einbeziehung der Kunden in die Produktentwicklung in der Praxis so oft? Zum einen daran, dass immer noch viele Unternehmen glauben, sie hätten die Mitwirkung, das Wissen der Kunden nicht nötig.

---

## **Bleibende und zusätzlich erforderliche Kompetenzen des vertriebsintelligenten Verkäufers**

### **Bleibende Kompetenzen:**

- Denkt und handelt kundenorientiert
- Kann gut mit Menschen umgehen
- Kennt den Kunden und seine Anforderungen besonders gut
- Kennt die Leistungen und Produkte des Unternehmens besonders gut
- Kann die Leistungen und Produkte bedarfsgerecht präsentieren
- Kann professionell mit Widerständen und Ablehnung umgehen

### **Neue Kompetenzen:**

- Denkt und handelt vertriebsintelligent
  - Denkt vorausschauend und behält die Märkte und Wettbewerber im Blick
  - Beschäftigt sich mit Megatrends und ihren Auswirkungen auf die Märkte und die Kundenanforderungen
  - Entwickelt seine technische und soziale Kompetenz: Spricht die Kunden auf verschiedenen Wegen an – beispielsweise über Kanäle wie Facebook, Twitter, LinkedIn, Threema oder andere Messenger-Dienste, Telefon, Videokonferenz (Skype, Tango), Webinare, E-Mailing, Newsletter, Brief-Mailing sowie auf Branchen- und Ausschreibungsportalen und Interest-Plattformen im Web
  - Bereitet sich mit Informationen aus sozialen Netzwerken und dem Internet umfangreicher auf die Gespräche vor, um den Kunden kompetenter und umfassender beraten zu können
  - Kennt seine „Berufsvokabeln“ besser denn je: Nutzenargumentation, Einwandbehandlung, Fragetechniken 3.0
  - Nutzt die Customer Energy, um neues Wissen und Produkt- oder Ausgestaltungsideen proaktiv ins Unternehmen zu tragen
-





## Auszug aus dem Forschungsprojekt VertriebsIntelligenz®: Unternehmenserfolg und VertriebsIntelligenz®

Unternehmenserfolg und VertriebsIntelligenz



Quelle: Projektbericht: Forschungsprojekt VertriebsIntelligenz®, 2010.

Zum anderen wird immer noch viel zu gern die „graue Masse“ angesprochen, die große Zielgruppe der XY, ohne den Kunden genau zu identifizieren. Da werden – im übertragenen Sinne – Audi-Fahrer nach ihrer Meinung zum BMW befragt, werden immer wieder x-beliebige Adressen für Telefonbefragungen zusammengewürfelt, werden Kundendaten gekauft, um über Call-Center Befragungen durchführen zu lassen, die bei genauerem Hinsehen keinen Sinn ergeben. Unternehmen verspielen damit wertvolle Chancen. Denn die Bereitschaft der Kunden, aktiv mitzumischen, ist durchaus vorhanden. Auch das zeigt die Studie *Customer Energy*. Demnach wäre fast jeder Dritte der befragten aktiven Verbraucher bereit, „seiner Marke“ am Tag mindestens eine halbe Stunde Zeit zu widmen – ohne Bezahlung, aus reiner Neugier. Dass der dies dann nicht umsetzt, hat einen einfachen Grund: Er weiß nicht, an welchen Ansprechpartner er sich genau wenden soll, und wie er seine Ideen „verpacken“ muss, damit sie ankommen. Gefragt ist also der aktive, der vertriebsintelligente Dialog: in Workshops, auf Internet-Plattformen. Mit Freiraum für die Kunden, damit sie eigene Ideen formulieren können. Gefragt ist der „direkte Draht“ im B-to-B-Segment, das Wissen um die Belange der Kunden. Und die aktive Aufforderung: „Wir als Unternehmen möchten von

dir, Kunde, lernen. Ich im Vertrieb hole Deine Anforderungen, Ideen, Impulse ab und bringe sie in einen aufgestellten Prozess in meinem Unternehmen ein.“

Eine zusätzliche, neue Kompetenz, die der vertriebsintelligente Vertriebsmitarbeiter aufbauen muss. Eine Herausforderung zudem auch für die Vertriebsführung. Und eine zusätzliche Prozessaufgabe, die ein strategisch aufgestelltes Unternehmen lösen muss, weil – auch das hat unsere Studie ergeben – vertriebsintelligentes Handeln als Summe seiner Teile von den Befragten als noch einflussreicher auf den Unternehmenserfolg angesehen wurde als die am höchsten gerankten Einzel-faktoren Zuverlässigkeit und Nachhaltigkeit.

VertriebsIntelligenz® entwickeln, um den Kunden 3.0 zu treffen, heißt: Wir werden den Verkauf technisch „neu erfinden“ mit immer neuen digitalen Möglichkeiten und wachsenden Absatzkanälen. Wir werden das ganze Unternehmen auf den Kunden 3.0 ausrichten, bessere Fragen stellen, ständig vom Kunden dazulernen und entwickeln. Und wir werden gleichzeitig unser Wertebewusstsein schärfen. Wir werden die technischen Chancen nutzen und der Herausforderung des Wettbewerbs zum Nutzen des Kunden gerecht werden.

von Andreas Buhr und Prof. Dr. Marco Schmäh